

Utilização do custo de oportunidade no processo de tomadas de decisões envolvendo o preço de transferência

Vinícius Gomes Martins¹
Luiz Felipe de Araújo Pontes Girão²

RESUMO: Com o desenvolvimento das empresas e a formação de grandes grupos, torna-se necessária a divisão das mesmas em áreas ou unidades de responsabilidade. Embora separadas, essas áreas ou divisões se relacionam, transferindo e/ou recebendo recursos/produtos. Nestas transações, deve-se considerar um preço, que é chamado preço de transferência. Para que as decisões tomadas consigam se aproximar o máximo possível do futuro desejado, é utilizado o chamado processo de tomada de decisão. Neste processo, um fator de suma relevância é o custo de oportunidade destas transações denominadas internas. Neste sentido, este trabalho tem como objetivo discutir a relação do preço de transferência com o custo de oportunidade no processo de tomada de decisões através da revisão bibliográfica e do caso de estudo designado. A presente pesquisa, de natureza teórica, foi realizada por meio de uma investigação bibliográfica em diversas publicações acerca do tema e suas variantes. Este estudo revelou que tanto o preço de transferência como o custo de oportunidade são fatores que devem ser tratados com mais cautela, principalmente nas grandes organizações, onde os sistemas de informações são mais complexos, podendo comprometer a eficácia no processo decisório.

Palavras-chave: preço de transferência; custo de oportunidade; tomada de decisão.

ABSTRACT: With the development of companies and a formation of large groups, it becomes necessary to divide the same into units or areas of responsibility. Although separate, these areas or divisions relate, transferring and/or receiving resources/products. In these transactions, it should be considered a price, which is called transfer pricing. To that decisions taken are able to approach as much as possible of the desired future, is used called the decision-making process. In this process, a factor of paramount importance is the opportunity cost of these internal transactions denominated. Thus, this paper aims to discuss the relationship of the transfer price with the opportunity cost in decision-making through literature review and case study assigned. The present research was conducted through a literature review in several publications on the subject and its variants. This study revealed that both the transfer price as the opportunity cost are factors that should be treated with more caution, especially in large organizations, where information systems are more complex and can compromise the effectiveness in decision making.

Keywords: transfer pricing; opportunity cost; decision making.

¹ Mestrando em Ciências Contábeis pelo Programa Multiinstitucional e Inter-regional em Ciências Contábeis UnB/UFPB/UFRN. viniciuscontabeis@hotmail.com

² Mestre em Ciências Contábeis pelo Programa Multiinstitucional e Inter-regional em Ciências Contábeis UnB/UFPB/UFRN. fel_pontes@hotmail.com

1 INTRODUÇÃO

No mundo de competitividade em que vivemos, principalmente pelo impulso da globalização, as organizações precisam cada vez mais de informações úteis a cada necessidade que surge dentro da entidade. Com o crescimento das empresas e a formação de grandes grupos, torna-se necessária a divisão das mesmas em áreas ou unidades de responsabilidade. Embora separadas, essas áreas ou divisões se relacionam, transferindo e/ou recebendo recursos/produtos. Nessas transações, denominadas internas, objetiva-se a apuração de resultados e avaliação de desempenhos dessas áreas, devendo ser considerado um preço entre elas, que é chamado preço de transferência.

Os preços de transferência são as regulamentações do sistema de compra e venda entre as divisões de uma organização. A literatura afirma que o conceito de preço de transferência surgiu juntamente com a complexidade cada vez maior das organizações em administrar sua produção, seu desenvolvimento e seus resultados. Para que essa administração ocorra de uma maneira mais precisa é necessário que ela aconteça isoladamente, ou seja, é preciso que as divisões de uma organização sejam administradas como se fossem pequenas empresas com despesas e receitas.

Nessas transações internas, um fator fundamental deve ser observado no sentido de manter a eficácia da empresa como um todo: o custo de oportunidade.

O custo de oportunidade representa o quanto a empresa sacrificou em termos de remuneração por ter aplicado seus recursos numa alternativa ao invés de em outra (MARTINS, 2003). Como os recursos são escassos, sempre que se toma uma decisão, está-se optando por rejeitar outra, de modo que essa opção rejeitada gere algum custo de oportunidade.

Relacionando com o preço de transferência, o custo de oportunidade de uma transação é o quanto se deixa de ganhar ou economizar ao utilizar recursos próprios para a compra de materiais dentro da mesma organização, em vez de adquirir os mesmos recursos em outras empresas, ou vice-versa.

O modelo de preço de transferência baseado no custo de oportunidade procura identificar e vincular corretamente os gastos e receitas com as autoridades

atribuídas. Isso para que se garanta uma condição justa ao se avaliar áreas e gestores, pois os mesmos não podem ser cobrados por decisões que não lhe são cabíveis.

O trabalho como um todo tem como objetivo geral explicitar os pontos fundamentais do preço de transferência e suas relações com o custo de oportunidade, onde tal temática volta-se à contabilidade gerencial, ou seja, a uma contabilidade de controle e resultados. Este estudo busca ser relevante para os usuários das informações contábeis, visto que estes pontos fundamentais são esquecidos pela contabilidade tradicional, que não os leva em consideração.

Além desta seção de introdução, o trabalho está estruturado da seguinte forma: a seção 2 descreve os aspectos metodológicos da pesquisa; a seção 3 apresenta a fundamentação teórica com ênfase no processo de tomada de decisões, preço de transferência e custo de oportunidade; a seção 4 evidencia um caso para estudo fundamentado no processo de tomada de decisão baseado no preço de transferência e no custo de oportunidade; e a seção 5 apresenta as considerações finais do estudo.

2 METODOLOGIA

A presente pesquisa, de natureza teórica, foi realizada por meio de uma investigação bibliográfica em diversas publicações acerca do tema gênero e suas variantes. Realizou-se um levantamento bibliográfico sobre a temática em estudo, sendo o material consultado constituído por livros e periódicos. O estudo foi submetido ao Método de Leitura Científica, que, segundo Cervo e Bervian (2002), obedece a passos sistematizados cronologicamente, conforme segue:

(1) Visão sincrética - com a leitura de reconhecimento, que tem como objetivo localizar as fontes numa aproximação preliminar sobre o tema, e a leitura seletiva, localizando as informações de acordo com os propósitos do estudo. (2) Visão analítica - compreende a leitura crítico-reflexiva dos textos selecionados, acompanhada de reflexão, na busca dos significados e na escolha das ideias principais. (3) Visão sintética - constitui a última etapa do Método de Leitura Científica, que é concretizada através da leitura interpretativa.

3 PROCESSO DE TOMADA DE DECISÕES

Dentre as várias atividades, eventos e fatos rotineiros dentro das empresas, a gestão das mesmas se depara com situações de escolha entre duas ou mais alternativas, que muitas vezes afetam de forma direta os resultados da entidade. Dessa forma, para que tais decisões sejam tomadas de forma correta, os gestores necessitam de embasamento que dê sustentação às quais delas escolher. Esse embasamento são as informações contábeis.

Como já colocado, os gestores vivenciam diariamente situações de tomada de decisões e, para que a decisão tomada consiga se aproximar ao máximo possível do futuro desejado, é utilizado o chamado processo de tomada de decisão. Esse processo auxilia na determinação de qual alternativa maximizará o ganho ou minimizará a perda para obtenção do objetivo geral da organização. Além disso, as decisões devem seguir um modelo que visa o processamento das informações necessárias para apoiar o gestor em suas escolhas (CATELLI, 1999).

De acordo com Horngren (1978), quando ocorre uma situação que necessita de uma decisão complicada e que influenciará o futuro de uma maneira radical, o gerente deve seguir sete etapas, que o ajudarão na execução da tarefa, quais sejam: (1) determinação do problema e objetivos a serem alcançados, (2) determinação de medidas alternativas, (3) determinação das consequências de cada alternativa e quem as implantará, (4) mensuração dos custos e retornos de cada alternativa, de acordo com a incerteza, (5) escolha da alternativa a ser utilizada, (6) transformação da decisão em ação, e (7) avaliação do desempenho da escolha.

Nesse sentido, observa-se que questões relacionadas a preço de transferência, assim como sua relação com o custo de oportunidade, são interrogações que surgem nos processos decisórios das organizações. Para que tais questões possam ser solucionadas com sucesso, as gestões das empresas necessitarão de bons sistemas de informações, os quais possam supri-los de subsídios úteis nos momentos de escolha.

4 PREÇO DE TRANSFERÊNCIA

O conceito de preço de transferência aparece como normalizador das relações de compra e venda entre as divisões de uma grande empresa. Para Guerreiro (1989, p. 300), preço de transferência é $\frac{\text{valor unitário de bens e serviços produzidos pela empresa que serão consumidos internamente}}{\text{valor unitário de bens e serviços produzidos pela empresa que serão consumidos internamente}}$

Os preços de transferência são os montantes cobrados por um segmento de uma organização, pelos produtos ou serviços que fornece a outros segmentos da mesma organização (HORNGREN, 2008). Muito frequentemente, o termo está associado com materiais, peças ou produtos acabados. O preço de transferência significa receita para o segmento fornecedor do produto ou serviço, e custo para o segmento adquirente.

Os sistemas de preço de transferência existem com o principal motivo de comunicar dados que levarão às decisões congruentes em meta. Os preços de transferência devem, por exemplo, orientar os gestores a tomar as melhores decisões possíveis com relação a se comprem ou vendem produtos e serviços dentro ou fora da organização total.

A formação do preço de transferência não é uma tarefa trivial para as companhias. Esse trabalho se torna ainda mais complexo para empresas que trabalham com produtos que são repensados e passam por um processo constante de inovação (LALL, 1979), a exemplo da indústria de tecnologia. De acordo com isso, Mauro (1991, p.149) generalizou os modelos de estruturação dos preços de transferência encontrados na literatura, conforme evidenciado nas seções seguintes.

4.1 Modelo Fundamentado na Noção de Custos

4.1.1 Baseado no Custo Real Total

Compõe-se da apuração do custo total, ou seja, os custos fixos mais os custos variáveis, incorridos para a obtenção dos produtos e simples apropriação destes custos aos produtos diretamente ou mediante rateio, considerando o volume físico produzido num determinado período. O preço de transferência na relação dos produtos e/ou serviços de uma unidade para outra é sustentado pelo preço unitário.

Quadro 1 É Preço de transferência baseado no custo total

Custo variável	Custo fixo	Custo Total	Unidades produzidas	Custo unitário	Preço de transferência
\$2.000	\$ 1.000	\$3.000	100	\$ 30	\$ 30

Este é o modelo mais encontrado na literatura. Baseia-se no custeio por absorção e consiste no mais simples método de preço de transferência e é plenamente aceito pelo fisco e pelas práticas contábeis vigentes.

4.1.2 Baseado no Custo Variável Real

Compõe-se da apuração dos custos variáveis incorridos para a obtenção dos produtos e simples apropriação direta destes custos aos produtos. O preço de transferência na relação dos produtos de uma unidade para outra é sustentado pelo preço variável unitário.

Este método é fortemente influenciado pelo conceito de custeio variável. Os custos fixos são tratados como custos estruturais da capacidade operacional e são relacionados com períodos, não exercendo nenhum relacionamento com os bens e/ou serviços transferíveis.

4.1.3 Baseado no Custo Variável Padrão

Compõe-se da apuração dos custos variáveis ~~que~~ ^{que} deveriam ocorrer+ (e não nos que foram incorridos) para a obtenção dos produtos e simples apropriação direta destes custos aos produtos. O preço de transferência utilizado na relação dos produtos de uma unidade para outra é sustentado pelo preço variável unitário ~~que~~ ^{que} deveria ocorrer~~q~~. Os custos fixos são tratados exatamente como no método anterior.

Quadro 2 É Preço de transferência com base no custo variável padrão

Custo variável		Unidades produzidas	Custo variável unitário		Preço de transferência
Real	Padrão		Real	Padrão	
\$ 2.000	\$ 1.900	100	\$ 20	\$ 19	\$ 19

Neste método não há qualquer influência do custo na formação do preço de transferência. Compõe-se da adoção dos preços vigentes no mercado para valorização dos bens e/ou serviços passíveis de transferência entre as divisões da empresa.

4.1.4 Baseado nos Preços de Mercados Ajustados

Este modelo é estruturado nas mesmas bases do método anterior. Adota-se o preço de mercado dos bens e/ou serviços, porém o valor é ajustado com a exclusão dos encargos decorrentes da transação comercial, que não existem no caso da transferência entre áreas internas da organização.

4.1.5 Modelo Fundamentado na Livre Negociação

São valores dos bens e/ou serviços determinados entre os próprios gestores das unidades envolvidas na operação. Trata-se de um método de estruturação do preço de transferência mais liberal.

4.2 Modelo Fundamentado em Conceitos Econômicos Específicos

4.2.1 Baseado no Custo de Oportunidade

Este método é estruturado a partir da premissa de que o preço de transferência deveria refletir o valor do benefício possível de ser auferido na melhor alternativa econômica de obtenção dos bens e/ou serviços demandados. Os conceitos desse método serão aprofundados adiante, fazendo parte do escopo principal deste trabalho.

O modelo do preço de transferência fundamentado em conceitos econômicos específicos, que leva em consideração o custo de oportunidade, é apontado como o que melhor define o preço a ser transacionado entre as áreas. Através deste método é possível calcular o resultado de cada unidade. A discussão desse modelo retornará adiante, após apresentação dos conceitos de custo de oportunidade.

4.2.2 Modelo de Preço de Transferência Multinacional

As políticas de preço de transferência de empresas domésticas focalizam a congruência de metas e a motivação (HORNGREN *et al.*, 2008). Em empresas multinacionais, outros fatores podem dominar aqueles já evidenciados. Essas empresas, por exemplo, usam preços de transferência para minimizar o imposto de renda mundial, taxas de importação e tarifas diversas.

Suponha que uma divisão em um país com a alíquota do Imposto de Renda elevada produza um subcomponente para outra divisão, em um país com alíquota de Imposto de Renda baixa. Ao estabelecer um preço de transferência baixo, a maioria dos lucros de produção pode ser reconhecida no país com alíquota de Imposto de Renda baixa, minimizando, dessa forma, os impostos. Do mesmo modo, itens produzidos por divisões em países com alíquota de Imposto de Renda baixa e transferidos para uma divisão em um país com alíquota do Imposto de Renda baixa teriam um preço de transferência baixo, para minimizar os impostos.

Algumas vezes, os efeitos do Imposto de Renda são compensados por taxas de importação. Geralmente, as taxas de importação são baseadas no preço pago por um item, se comprado de uma empresa externa ou transferido de outra divisão. Consequentemente, os preços de transferência baixos, em geral, conduzem a baixas taxas de importação. A maioria dos países tem restrições sobre os preços de transferência permitidos. No Brasil, os preços de transferência estão regulamentados pela Lei nº 9.430/96, art. 18; Lei nº 9.959/00, art.2º; e no RIR/99 em seu art. 241, onde trata os preços de transferência como: preços independentes separados . PIC; preços de revenda menos lucro . PRL; custo de produção mais lucro - CPL.

Para fins de exemplo, considere um item produzido pela divisão A em um país com alíquota de imposto de renda de 25% e transferido para a divisão B, em um país com alíquota de imposto de renda de 50%. Além disso, é acrescida uma taxa de importação igual a 20% do preço do item em avaliação. Suponha que o custo unitário pleno do item seja \$100 e o custo variável, \$60. Se as autoridades tributárias permitissem o preço de transferência ao custo variável ou ao custo total, qual deveria ser escolhido?

Supõe-se que as taxas de importação não sejam dedutíveis para propósito de imposto. Com isso, observa-se que, ao transferir a \$100, em vez de \$60, a empresa ganha \$2 por unidade.

Quadro 3 E Transferência de \$ 100 em vez de \$ 60

Efeito de transferir a \$ 100 em vez de a \$ 60	
Imposto de A é \$40 mais alto; então, A paga 25% x \$40 a mais de IR.	\$ (10)
Imposto de B é \$40 mais baixo; então, B paga 50% x \$40 a menos de IR.	\$ 20
Taxas de importação são pagas por B sobre um adicional de \$100 - \$60 = \$40; então, B paga 20% x \$40 mais taxas.	\$ (8)
Economias líquidas de transferência a \$100, em vez de \$ 60.	\$ 2

Hornigren *et. al.* (2008) adicionam aos modelos já citados o **Comportamento Disfuncional** onde, virtualmente, qualquer tipo de política de preço de transferência pode levar a tal comportamento que, segundo os mesmos autores, são ações tomadas em conflito com metas organizacionais.

De fato, estas disfunções comportamentais são segmentos que tentam fazer seus resultados parecerem bons à custa de outros, dentro de uma mesma organização. Suponha um exemplo de uma divisão que utiliza a precificação com o custo variável na transferência de um produto para outra divisão. O gestor da divisão que vai transferir o produto, trabalhando no melhor interesse da sua divisão, pode argumentar que o preço de transferência deveria ser baseado nos preços de mercado, em vez de no custo variável. Se a divisão for um centro de resultado, seu objetivo será obter um preço tão alto quanto possível, porque isso maximizará a contribuição para o lucro da divisão.

Abaixo seguem alguns quadros com modelos de preço de transferência bem como os seus pontos fortes e fracos para assegurar a eficácia gerencial. Adaptado de Oliveira e Pereira (2000).

Quadro 4 É Modelos de preço de transferência baseados em custos

BASE	METODOLOGIA	PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
PAINEL A - Modelos de preço de transferência baseados em custos			
CUSTO TOTAL REALIZADO ("FULL COST")	O produto/serviço é transferido pelo valor resultante do somatório dos custos totais incorridos (fixos e variáveis) divididos pelo volume de produção de um determinado período (custeio por absorção).	Maximiza a eficiência e diminui os riscos de distorções na mensuração dos custos dos insumos transferidos.	Permite o repasse de eficiências/ ineficiências entre as áreas; Distorções causadas pelo rateio de custos fixos às unidades de produtos/ serviços; Não permite a identificação do resultado gerado nas atividades.
CUSTO VARIÁVEL REALIZADO	O produto/serviço é transferido pelo somatório dos custos variáveis unitários incorridos (custeio variável).	Os custos fixos não são transferidos a outras unidades, permanecendo em suas origens.	Permite o repasse de eficiências/ ineficiências entre as áreas; Não permite a identificação do resultado gerado nas atividades.
CUSTO MARGINAL	O produto/serviço é transferido com base em valor estabelecido sob determinadas condições de volume de produção, custos e preços de venda que propiciassem lucro máximo.	Leva em consideração condições de volumes de produção, custos e preço, onde os mesmos dão subsídios para a eficiência da transferência.	São desprezadas condições relevantes de mercado, como variações no atendimento da demanda, por exemplo; Pode causar as mesmas distorções do "full cost" .
CUSTO VARIÁVEL PADRÃO	Constitui uma variante entre os métodos baseados no custo (total realizado, variável realizado, marginal, padrão), onde se aplica uma margem ("markup") sobre o custo-base.	Leva em consideração o custo ideal dos insumos transferidos.	Induz a resultados ilusórios; Incorpora, além das deficiências relativas ao conceito de custo utilizado, a distorção causada pela arbitragem da margem.

PAINEL B - Modelos de preço de transferência baseados em negociação entre gestores			
NEGOCIAÇÃO ENTRE GESTORES	O produto/serviço é transferido com base em valor negociado e aceito pelas partes (gestores) envolvidas na transação, seja ou não a partir de parâmetros de referência (custo, mercado).	Harmoniza a transação entre as divisões, maximizando assim os resultados das partes e da empresa como todo.	O valor do produto/serviço é influenciado pela habilidade de negociação entre os gestores; Valor do produto/serviço é influenciado pelo poder "político" dos gestores.
PAINEL C - Modelos de preço de transferência baseados em preços de mercado			
PREÇOS CORRENTES DE MERCADO	O produto/serviço é transferido pelo preço vigente no mercado, que pode ser um preço médio.	Os custos não exercem influência na determinação do preço.	O preço incorpora elementos nos quais a empresa não incorre, tais como: impostos, comissões, seguros, fretes etc.
PREÇOS DE MERCADO AJUSTADOS	Constitui um refinamento do critério anterior, onde o produto/serviço é transferido pelo preço vigente no mercado, que pode ser um preço médio, ajustado pela exclusão de eventos que não ocorrem nas transações internas.	O preço não incorpora os elementos nos quais a empresa não incorre, tais como: impostos, juros, comissões, seguros, fretes etc.	Incorporam distorções causadas por variáveis de difícil estimativa, tais como: custos financeiros, custos de pós-venda e previsões de insolvências e políticas próprias de cada empresa.

5 CUSTO DE OPORTUNIDADE

No processo de tomada de decisões, os gestores se deparam com vários problemas, tais como: comprar ou produzir? Vender ou continuar processando? Investir ou alugar? Ou seja, onde aplicar os recursos de forma mais rentável para a empresa. Muitas vezes, se não houver um bom esboço das várias alternativas, ou se tomar uma decisão precipitada, a empresa pode arcar com um custo por não ter escolhido a opção que lhe trouxesse mais benefícios. Este custo é o de oportunidade. Sendo assim, o resultado de uma decisão decorre do confronto entre

o benefício gerado pela alternativa escolhida e o benefício que seria obtido pela escolha da melhor alternativa abandonada.

Segundo Burch e Henry (1974, p.119), sob a perspectiva histórica, foi Frederick Von Wieser (1851-1926) o responsável pela criação e aplicação do conceito de custo de oportunidade para definir o valor de um recurso produtivo em qualquer uso que lhe fosse dado, sendo o custo de oportunidade ~~na~~ *renda líquida gerada pelo uso de um bem ou serviço no seu melhor uso alternativo*. Segundo os mesmos autores, coube ao economista Herbert Joseph Davenport a divulgação do conceito, através de sua obra: *The Economics of Enterprise*, publicada em 1936. Posteriormente, vários trabalhos foram realizados incluindo o custo de oportunidade como foco de estudo no âmbito internacional tais como: Spencer (1967); Onsi (1970); Burch (1974). E mais recente no âmbito nacional: Mauro (1991); Beuren (1993), entre outros.

Para Figueiredo e Caggiano (2008), o custo de oportunidade pode ser definido como o valor da próxima melhor oportunidade rejeitada, ou os fluxos de caixa perdidos como resultado de preferir uma alternativa em vez de outra.

Supondo os seguintes dados num problema de decisão, que consiste na escolha entre as alternativas X e Y:

BENEFÍCIO GERADO PELA ALTERNATIVA X = R\$ 200,00

BENEFÍCIO GERADO PELA ALTERNATIVA Y = R\$ 250,00

O custo de oportunidade da escolha da alternativa X corresponde ao benefício que seria obtido pela escolha da alternativa Y (preterida), proporcionando o seguinte resultado:

RESULTADO DA ESCOLHA DA ALTERNATIVA X = R\$ 200,00 . R\$250,00 = - R\$ 50,00.

Por outro lado, o custo de oportunidade da escolha da alternativa Y corresponde ao benefício que seria obtido pela escolha da alternativa X, gerando o resultado de:

RESULTADO DA ESCOLHA DA ALTERNATIVA Y = R\$ 250,00 . R\$ 200,00 = R\$ 50,00.

Desse modo, observa-se que a melhor das alternativas seria a Y, pois lhe traria um benefício de R\$50,00. Já se a escolha fosse a alternativa X, a empresa iria deixar de ganhar R\$50,00. Esses R\$50,00 que a empresa deixaria de ganhar, pela escolha da alternativa X, são tratados como custo de oportunidade desta decisão.

6 CASO PRÁTICO FUNDAMENTADO NO PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO BASEADO NO PREÇO DE TRANSFERÊNCIA E NO CUSTO DE OPORTUNIDADE

O modelo de preço de transferência tem relação direta com o custo de oportunidade. Essa relação justifica-se a partir da premissa de que o valor dos produtos e serviços transacionados entre as unidades deveria refletir o valor do benefício possível de ser auferido na melhor alternativa econômica de obtenção dos bens e serviços demandados.

A relação do preço de transferência com o custo de oportunidade se dá de fato quando uma divisão tem a escolha de adquirir insumos ou qualquer outro bem de outra divisão da mesma organização, ou adquirir de outras empresas. É nessa hora que se deve analisar de forma ampla qual alternativa é mais oportuna para a organização como um todo. Tal questão parece simples, porém é de alta complexidade.

Para termos uma ideia de tal complexidade, observemos o caso que segue. Seguindo a linha de Horngren *et. al.* (2008).

A Companhia Maxtextil Brasil, (CMB), fabricante de equipamentos externos, produz tecido e engrenagens para todos os tipos de atividades externas. Uma divisão da CMB fabrica tecidos que são usados em muitos produtos finais, bem como vendidos diretamente a clientes externos; outra divisão fabrica barracas. Uma barraca em particular exige cinco metros quadrados de um tecido impermeável especial. Deveria a divisão de barraca obter o tecido da divisão de tecidos da empresa ou comprá-lo de um fornecedor externo?

Suponhamos que o preço de transferência é com base no mercado onde custa \$10 por metro quadrado, ou \$50 por barraca, e suponha, por enquanto, que a divisão de tecido pode vender sua produção inteira para clientes externos, sem incorrer em qualquer custo de *marketing* ou embarque. O gestor da divisão de

barracas recusará pagar um preço de transferência maior do que \$ 50 para o tecido de cada barraca. Por quê?

Porque, se o preço de transferência for maior do que \$ 50, ele comprará o tecido de um fornecedor externo, de modo a maximizar o lucro de sua divisão.

Além disso, o gestor da divisão de tecidos não venderá cinco metros quadrados do tecido por menos de \$50. Por quê?

Porque ele pode vendê-lo no mercado por \$50; assim, qualquer preço menor reduzirá o lucro de sua divisão.

O único preço de transferência que permite a ambos os gestores maximizar o lucro de sua divisão é \$50, o preço de mercado. Se os gestores tivessem autonomia para tomar decisões, um deles recusaria a produção inteira do tecido a qualquer outro preço de transferência que não seja \$50.

Supõe-se agora que a divisão de tecidos incorra em \$1 por metro quadrado em despesas de *marketing* e embarque, que podem ser evitados ao transferir o tecido para as divisões de barracas, em vez de negociar no mercado para clientes externos. A maioria das empresas usaria, então, um preço de transferência de \$9 por metro quadrado, ou \$45 por barraca, frequentemente chamado de preço de transferência sem preço de mercado.

Qual seria a escolha mais rentável para a empresa, transferir ou adquirir e vender ao mercado?

Supõe-se que a divisão de tecidos obtenha um custo de \$4 por metro e que a divisão de barracas utilize um preço de venda de \$70 por barraca. Nesta situação a empresa deve avaliar as alternativas abaixo:

A: Negociar com fornecedores e clientes externos.

B: Transferir de uma divisão para outra.

O quadro 5 nos fornece a análise das alternativas.

Quadro 5 É Análise das alternativas

Alternativa A			
Divisão de Tecidos		Divisão de Barracas	
Preço de venda por metro	\$10	Preço de venda	\$ 70
Custo por metro de tecido	(\$4)	Custo por barraca	(\$50) ¹
Desp. <i>marketing</i> e embarque	(\$1)	---	-- -
Lucro por metro	\$5	---	-- -
Lucro por barraca	(5 x \$5)= \$25	Lucro por barraca	\$ 20
BENEFÍCIO GERADO COM A ALTERNATIVA A = \$25 + \$20 = \$45			

Alternativa B			
Divisão de Tecidos		Divisão de Barracas	
Preço de venda	\$9	Preço de venda	\$ 70
Custo por metro de tecido	(\$4)	Custo por barraca	(\$ 45) ²
Desp. <i>marketing</i> e embarque	(0)	---	---
Lucro por metro	\$5	---	---
Lucro por barraca	(5x\$5)= \$25	Lucro por barraca	\$25
BENEFÍCIO GERADO COM A ALTERNATIVA B = \$25 + \$25 = \$50			

1: Adquirindo o tecido de fornecedores externos por \$10 o metro, dessa forma, como a barraca consome 5 metros o custo é de \$50 (5m x \$10/m).

2: Adquirindo o tecido da divisão de tecido por \$9 (divisão de tecido transferindo internamente não incorre com despesas de *marketing* e embarque), então como a barraca consome 5 metros o custo é de \$45 (5m x \$9/m).

Analisando o custo de oportunidade, ao escolher a alternativa:

A: \$45 - \$50 = - \$5, a CBM arcaria com um custo de oportunidade de \$5 por barraca;

B: \$50 - \$45 = \$5, a CBM se beneficiaria com um ganho de \$5 por barraca.

Observa-se no exemplo que para que a transação das divisões possa dar certo, é preciso uma combinação de vários fatores, tais como custos, despesas que podem incorrer ao negociar com clientes externos, preço do mercado, dentre outros, que devem ser analisados sempre com o pressuposto do custo de oportunidade.

Observe-se também no exemplo que a autoridade para tomada de decisão é centralizada, ou seja, os gestores das divisões não têm autonomia para decidir questões relacionadas a sua área. A centralização, no processo de tomada de decisões envolvendo o preço de transferência pode ser melhor que a descentralização, pois, com a descentralização, os gestores podem tomar decisões que não sejam do mais alto interesse da organização, ou porque agem para melhorar apenas a *performance* do seu segmento, que é um outro fator que vai depender da forma como estão avaliando o desempenho dos mesmos. Como o preço de transferência é adotado dentro da mesma organização e, no caso da centralização, a alta administração enxerga a empresa como um todo, tais problemas de interesse podem ser amenizados.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho buscou evidenciar a relação do preço de transferência com o custo de oportunidade no processo de tomada de decisões.

Constatou-se que o preço de transferência deve andar intrinsecamente ligado ao custo de oportunidade no processo decisório das organizações. Observou-se que ambos estão absolutamente voltados para a realização dos resultados da entidade e para o seu desenvolvimento. Quanto ao preço de transferência, foi observado na literatura que existem diversas metodologias, tais como as: baseadas no custo real total, baseadas no custo variável real, baseadas no custo variável padrão, baseadas nos preços de mercados ajustados, modelo de preço de transferência multinacional, baseadas no preço de mercado, entre outros. Então, cabe à gestão observar no momento de análise qual o preço mais viável para a realidade da entidade.

Verificou-se que o aspecto do custo de oportunidade na observância de alternativas, onde uma ou mais delas se tratem de preço de transferência, a organização deve ter o cuidado de optar pela que contribua não só em parte, mas para toda a organização.

Encontrou-se que tanto o preço de transferência como o custo de oportunidade são fatores que devem ser tratados com mais cautela, principalmente nas grandes organizações, onde os sistemas de informações são mais complexos podendo comprometer a eficácia no processo decisório que envolva as variáveis de estudo deste trabalho. Sugere-se um estudo de campo que envolva empresas que utilizam preços de transferência em suas unidades, observando se as mesmas utilizam o custo de oportunidade como implemento de sustentação no processo de tomada de decisões.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BEUREN, I. M. Conceituação e contabilização do custo de oportunidade. *Caderno de Estudos da FIECAFI*. São Paulo; FEA/USP, n. 8, abr. 1993.
- BURCH, E. E.; HENRY, W. R. Opportunity and Incremental Cost; Attempt to define in Systems terms: a comment. in.: *The Accounting Review*, January, 1974.
- CATELLI, A. *Controladoria: Uma Abordagem da Gestão Econômica - GECON*, São Paulo: Atlas, 1999.
- CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. *Metodologia científica*. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- FIGUEIREDO, S.; CAGGIANO, P. C. *Controladoria: teoria e prática*. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- GUERREIRO, R. *Modelo conceitual de sistema de informação de Gestão Econômica: Uma Contribuição à teoria da Comunicação da Contabilidade*. Tese de Doutorado, FEA-USP, São Paulo, 1989.
- HORNGREN, C. T. *Contabilidade de Custos: Um Enfoque Administrativo*, São Paulo: Atlas, Vol. 1, 1978.
- HORNGREN, C. T. *et. al. Contabilidade Gerencial*. São Paulo: Prentice Hall, 2008.
- LALL, S. Transfer pricing and developing countries: some problems of investigation. *World Development*, v.7, p.59-71, 1979.
- MARTINS, E. *Contabilidade de Custos*. 9º ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- MAURO, C. A. *Preço de transferência baseado no custo de oportunidade: um instrumento para promoção da eficácia empresarial*. Dissertação de Mestrado. FEA-USP. São Paulo, 1991.
- MORAIS, C. A. *Processo de Tomada de Decisão Baseado no Preço de Transferência e Custo de Oportunidade*. Taubaté, 2000. 53 p. Monografia - Universidade de Taubaté.

NOSSA, V. A Utilização do Custo de Oportunidade como Base para o Preço de Transferência. Artigo apresentado na 14^o Convenção de Contabilistas do Estado do Espírito Santo, Guarapari (ES), 09/1998.

ONSI, M. Transfer pricing system based on opportunity cost. *The Accounting Review*. n. 45, jul. 1970.

SANTOS, R. V. *Modelos de Decisão Para Gestão de Preço de Venda*. São Paulo, FEA/USP, Dissertação de Mestrado, 1995.

SEVERINO, A. J. *Metodologia do trabalho científico*. 21. ed. São Paulo: Cortez, 2000.

SPENCER, M. H.; SIEGELMAN, L. *Economía de la administración de empresas : adopción de decisiones y planeación*. México: Uteha, 1967.

Recebido em 25 de agosto de 2012

Aceito em 11 de novembro de 2012